



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INST FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP

Rekryteringsprocessen och förväntningar på anställningen

En studie om rekryteringsprocessens betydelse för det psykologiska kontraktet

Gabriella Levi

Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap

Göteborgs universitet

Examensarbete grundnivå 15hp

VT 2014

Handledare: Tomas Berglund

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp

År: 2014

Författare: Gabriella Levi

Examinator: Tone Försund

Syfte: Syftet med studien är att få ökad förståelse för arbetssökandes upplevelse av en rekryteringsprocess samt belysa den psykologiska delen av ett anställningskontrakt.

Uppsatsen undersöker hur ett antal nyanställda på ett utvalt företag upplevde rekryteringsprocessens olika delar, huruvida rekryteringsprocessen skapade förväntningar på den kommande anställningen samt hur väl förväntningarna stämmer överens med personernas situation idag.

Tidigare forskning/teorier: Studien beskriver rekryteringsprocesser ur ett organisations-teoretiskt perspektiv och ur ett socialpsykologiskt perspektiv. För organisationer handlar det om att knyta till sig rätt personer till sin verksamhet, vilket blivit allt mer avgörande för att lyckas behålla sin konkurrenskraft. För individen handlar det om att få en bild av företaget och vad en kommande anställning kommer att innebära. Det psykologiska kontraktet är ett begrepp inom organisationsforskningen som beskriver de förväntningar som den anställda har på utbytesrelationen till organisationen. Förväntningarna baseras på tolkningar av både uttalade och outtalade löften. Upplevda kontraktsbrott kan påverka medarbetarens inställning till arbetet. Det psykologiska kontraktet kan därför bidra till förståelsen av anställdas beteenden och attityder på arbetsplatsen.

Metod: Empirin grundar sig i kvalitativa intervjuer som har genomförts med fyra nyanställda tjänstemän. Fokus har varit att undersöka och identifiera mönster i informanternas upplevelser för att sedan tolka deras svar i relation till tidigare forskning och teorier.

Resultat: Resultatet visar att samtliga informanter hade förväntningar av ickemateriell karaktär inför anställningen. Förväntningarna växte fram under rekryteringsprocessen och var i vissa fall avgörande för att acceptera jobberbjudandet. Resultatet visar exempel på förväntningar som inte är helt enkelt att förhandla om i ett formellt kontrakt och det är därför viktigt att det ges utrymme för att diskutera detta inför en anställning.

Nyckelord: Anställningskontrakt, Förväntningar, Personbedömning, Psykologiska kontrakt, Personalrekrytering, Rekryteringsprocesser

Tack!

Jag vill först och främst tacka de personer från det studerade företaget som ställt upp och delat med sig av sina berättelser. Jag vill även rikta ett stort tack till min handledare Tomas Berglund för vägledning och stöd under de intensiva veckor som jag arbetat med denna uppsats. Slutligen ett stort tack till mina studiekamrater som varit till stor hjälp under arbetets gång då vi tillsammans har stöttat och peppat varandra i våra skrivprocesser.

Gabriella Levi

Maj, 2014

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Syfte och frågeställningar	6
1.1.1 Avgränsningar	6
1.2 Bakgrund	7
1.2.1 Förändringar på arbetsmarknaden.....	7
1.2.2 Det studerade företaget	8
2. Tidigare forskning och teoretiska perspektiv	8
2.1 Rekrytering ur ett organisationsteoretiskt perspektiv	9
2.1.1 Metoder för personbedömning	10
2.1.1.1 Intervju	10
2.1.1.2 Tester	11
2.2 Rekrytering ur ett socialpsykologiskt perspektiv	12
2.2.1 Psykologiska kontrakt i arbetslivet	12
2.2.1.1 Det psykologiska kontraktets relevans	13
2.2.1.2 Brott mot det psykologiska kontraktet	15
3. Metod	17
3.1 Val av metod	17
3.2 Urval	17
3.3 Forskningsetiska aspekter	18
3.4 Genomförande	19
3.5 Databearbetning och analysmetod	19
3.6 Validitet och Reliabilitet	20
4. Resultat och Analys	21
4.1 Rekrytering på de studerade företaget	21
4.2 Resultat från intervjuer	21
4.2.1 Hur upplever de anställda rekryteringsprocessen och dess olika delar?	22
4.2.2 Skapade rekryteringsprocessen några förväntningar på den kommande anställningen?	24
4.2.3 Hur väl stämmer förväntningarna överens med personernas situation idag?	27
5. Sammanfattande diskussion	28
5.1 Hur upplever de anställda rekryteringsprocessens olika delar?	28
5.2 Skapar rekryteringsprocessen några förväntningar på den kommande anställningen? ..	30
5.3 Hur väl stämmer förväntningarna överens med personernas situation idag?	31
5.4 Studiens begränsningar och rekommendationer för vidare forskning	31
6. Referenslista	34

1. Inledning

Medarbetarna är en mycket viktig tillgång för ett företags framgång. I tjänstesektorn är personalen inte bara den främsta resursen, hela sektorn bygger på deras närvaro, kompetens och arbetsinsats. Utan människornas aktiviteter tillförs inget värde till verksamheten och inte heller något att bygga vidare på. Att den mänskliga resursen spelar en viktig roll för företagets framgång är inte begränsat till tjänstesektorn, det har blivit allt viktigare inom alla verksamheter att knyta till sig rätt personer till sin organisation. Rekryteringsprocesser har därmed fått en allt mer betydande roll. Det handlar dock inte enbart om att hitta de bästa människorna utan även att kunna behålla och utveckla dem på ett sätt som gör organisationen rustad för den hårda konkurrensen som råder inom de flesta branscher. Att utvärdera och göra en korrekt bedömning av människor under en rekryteringsprocess är centralt för att lyckas få fram den person som passar bäst för en viss funktion och som även har rätt förutsättningar för att kunna utvecklas och ta nya roller vid skeden av expansion eller kommande generationsskiftet. Att detta blir rätt är lika viktigt för den enskilde individen som söker jobbet som för organisationen i stort. Att som anställd känna att man hamnat fel och sedan behöva bryta upp och söka sig till ett nytt sammanhang kan kosta mycket tid, oro och energi (Lindelöw, 2003:17).

Under en rekryteringsprocess byggs förväntningar upp på den kommande anställningen, både hos arbetsgivaren och hos den nya arbetstagaren. Begreppet *psykologiskt kontrakt* beskriver den informella delen av anställningskontraktet som bygger på den anställdes subjektiva tolkning av ömsesidiga åtaganden och villkor i relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare. Till skillnad från det formella kontraktet som omförhandlas med jämna mellanrum, är det psykologiska kontraktet dynamiskt och påverkas kontinuerligt av förändringar som sker på arbetsplatsen och i relationerna mellan individ och organisation. När det nya arbetet har övergått till vardag och om de förväntningar man haft inte infrias påverkas den anställdes inställning och motivation till arbetet, vilket även får konsekvenser för prestationen (Isaksson & Bellaagh, 2005:4).

Utmaningen vid en nyrekrytering är att hitta rätt person för rätt position och att förväntningarna på anställningen är realistiska från båda sidor. Rekryteringsprocesser innebär stora investeringar och felrekryteringar kan bli oerhört kostsamma. Vissa forskare menar att mer fokus bör läggas på de psykologiska aspekterna vid en rekrytering då det har stor betydelse för den kommande relationens utveckling.

Tidigare forskning lyfter ofta rekryterarens perspektiv av rekryteringsprocessen. Jag vill studera hur den sökande upplever sin rekryteringsprocess samt hur bägge parter agerar under tiden den pågår och vad det får för betydelse för den kommande anställningen.

En rekryteringsprocess kan se ut på många olika sätt men generellt består den av att företaget identifierar ett rekryteringsbehov, sedan bestäms vilken metod som ska användas för att nå ut till potentiella kandidater. Därefter börjar själva sökprocessen och identifieringen av den nya medarbetaren.

1.1 Syfte och frågeställningar

I den här uppsatsen studeras den del av rekryteringsprocessen där det faktiska mötet mellan organisationen och den sökande kandidaten äger rum, från den första kontakten fram tills att anställningsavtalet skrivs. Ett företag har två behov vid den här delen av processen. Det första är att hitta rätt person enligt den kravprofil man tagit fram. När man gjort bedömningen att man funnit rätt person gäller det att övertyga personen om att välja företaget tillbaka, det vill säga ingå ett anställningsavtal. Det är oftast i den här delen av rekryteringsprocessen som det skapas förväntningar på den kommande anställningen och det man kallar för psykologiska kontrakt börjar utvecklas. Studien fokuserar på hur den sökande upplever den här delen av processen och vad det har för betydelse för den kommande anställningen.

Syftet med den här uppsatsen är att få ökad förståelse för arbetssökandes upplevelse av en rekryteringsprocess samt belysa den psykologiska delen av ett anställningskontrakt.

Studiens frågeställningar är:

- Hur upplever de anställda rekryteringsprocessens olika delar?
- Skapar rekryteringsprocessen några förväntningar på den kommande anställningen?
- Hur väl stämmer förväntningarna överens med personernas situation idag?

1.1.1 Avgränsningar

Den här studien har utförts på ett företag inom tjänstesektorn. Informanternas upplevelser kan skilja sig åt beroende på bransch och typ av tjänst. Resultatet går inte att generalisera inom tjänstesektorn eller till andra branscher. Jag har valt att inte lägga fokus på arbetsgivarens perspektiv utan utgår enbart från den anställdes upplevelser.

1.2 Bakgrund

1.2.1 Förändringar på arbetsmarknaden

Arbetsmarknadens utveckling de senaste decennierna präglas av globalisering och avregleringar. Företag är mer konkurrensutsatta och måste kunna anpassa sig till nya förutsättningar på en allt mer föränderlig marknad. Detta betyder att arbetets karaktär eller ett företags sätt att organisera sig är mindre stabilt och mer föränderligt än tidigare. Till följd av detta påverkas arbetslivets villkor och relationerna mellan arbetsgivare och anställda. För många företag är flexibiliteten oerhört viktig, man vill kunna öka och minska personalstyrkan efter behov och efterfrågan. Anställningsformer har som följd förändrats och har gått till att bli mer temporära. Personalneddragningar och omorganisationer är inte lika starkt kopplat till konjunkturer som tidigare utan blir allt vanligare då företag strävar efter att effektivisera sina organisationer. Risken för att bli uppsagd har ökat som en följd av detta och stora grupper av anställda har gått från trygga, inte sällan livslånga, tillsvidareanställningar till en upplevelse av otrygghet i anställningen (Aronsson & Karlsson, 2001:175-176).

När förändringar på en arbetsplats sker kan relationerna mellan arbetsgivare och arbetstagare påverkas och så även förväntningarna mellan de inblandade parterna. Detta innebär att det blir extra viktigt med ömsesidig avstämning av vilka förväntningar som finns mellan organisationen och den blivande medarbetaren, både vid rekryteringen och löpande under anställningen. Det är dock inte ett helt okomplicerat att stämma av ömsesidiga förväntningar vid situationer av omorganiseringar och nedskärningar. Det har kallats för ”ett nutida dilemma” då företag i sådana situationer ska stämma av förväntningar mot en framtid som man inte fullt känner till eller kanske till och med fasar inför (Kahlke & Schmidt, 2002:27).

Uppfattningarna av vad som förväntas ingå i utbytesrelationen mellan arbetsgivare och anställd kan förklaras genom det psykologiska kontraktet. Den anställda förväntas exempelvis att bidra med sin kompetens, ha intresse för kvalitet samt vara flexibel. Den anställda kan exempelvis förvänta sig lön- och kompetensutveckling, respekt och trygghet i gengäld av organisationen. Conway och Briner visar att upplevda kontraktsbrott ofta kan leda till negativa reaktioner hos den ena parten vilket kan komma att skada relationen. Psykologiska kontrakt kan således hjälpa till att förstå vissa beteenden hos anställda på arbetsplatser (Conway & Briner, 2005).

Rekryteringsprocesser är ett tillfälle för både arbetsgivaren och den sökande individen att skapa sig en bild av hur samarbetsrelationen parterna emellan kommer att bli. På så vis är det även ett tillfälle att påverka det psykologiska kontraktet. Då anställningar idag präglas av hög instabilitet kan man anta att betydelsen av de psykologiska delarna av ett anställningskontrakt utgör en allt mer betydande del. Begreppet psykologiskt kontrakt kommer att beskrivas och diskuteras mer utförligt senare i studien.

1.2.2 Det studerade företaget

Jag har utfört studien på ett företag som utvecklar och producerar konsumtionsartiklar. Organisationen tillhör en stor global koncern och på arbetsplatsen som jag studerat arbetar ca 900 tjänstemän som omfattar personer på linje- och ledningsnivå. Företaget gick igenom en omfattande omorganisering för ca två år sedan. Omorganiseringen innebar bland annat nya organisationsstrukturer på global och lokal nivå med syfte att göra arbetsprocesser och befattningar mer likartade i samtliga länder. Exempelvis ska det finnas gemensamma utbildningsprogram och befattningsbeskrivningar. I förlängningen ska detta bland annat underlätta den interna mobiliteten samt rättvis lönesättning.

På företagets hemsida kan man som utomstående samla på sig massor med information om hur företaget arbetar, dess mål, visioner, kärnvärden, personalpolitik, ledarskap med mera. Man kan läsa om hur medarbetare beskriver sin arbetsdag och se exempel på prestigefyllda utmärkelser företaget fått både som arbetsgivare och för sitt hållbarhetsarbete. Det går även att läsa annonser för lediga tjänster inom hela bolaget. Företaget beskriver sig själva på hemsidan som ett innovativt och framgångsrikt företag som bryr sig om människan och omvärlden och tar socialt ansvar för sitt företagande.

2. Tidigare forskning och teoretiska perspektiv

Tidigare forskning om personalrekrytering handlar i stor utsträckning om olika metoder för att lyckas hitta rätt person för sitt behov. Allt ifrån hur man som företag lockar rätt personer att söka, till validiteten i olika rekryteringsmetoder och hur man lyckas utvärdera en persons lämplighet i förhållande till yrkesrollen. Ofta beskrivs rekryterarens perspektiv och hur denne bör förhålla sig under en rekryteringsprocess för att undvika vanligt förekommande fallgropar.

Det finns ingen generell teori för personalrekrytering som kan förklara sambandet mellan olika rekryteringsvariabler och hur dessa samverkar med arbetssökandes egenskaper och organisationers egenskaper och hur det påverkar resultatet av rekryteringen. Då forskare inte lyckats presentera en rekryteringsteori som integrerar olika metoder och aspekter av rekryteringsprocessen har det resulterat i att litteraturen inom forskningsområdet ger en uppdelad behandling av rekryteringens olika aspekter (Breugh, 2013:391).

Forskningen har försökt att bidra med olika kriterier för att mäta huruvida en rekryteringsprocess är bra. Resultaten kan delas upp i två olika delar; *prehire outcomes* och *posthire outcomes* (Breugh, 2013). Prehire outcomes ger information om ansökningarna och mäter exempelvis antal ansökningar och vilken typ av personer som har sökt. Posthire outcomes handlar om beteenden och attityder hos nyanställda och mäts exempelvis genom att studera jobbpresentation och hur länge man stannar på företaget. Posthire outcomes har varit det som primärt har fokuserats på inom rekryteringsforskningen. Studier inom rekryteringsområdet har inte haft samma fokus på de variabler som påverkar prehire outcomes, såsom hur man attraherar rätt personer med rätt kompetens. Breugh menar att det saknas mätkriterier inom rekryteringsforskningen och att forskare framförallt bör uppmärksamma jobbsökandens uppfattningar av och reaktioner mot specifika rekryteringshandlingar i större utsträckning (Breugh, 2013:391).

Jag kommer i den här studien att presentera vilka metoder det studerande företaget använder sig av vid nyrekryteringar samt hur dessa metoder upplevs av ett antal nyanställda på företaget. Vidare kommer jag att beskriva hur rekryteringsprocessen påverkar de psykologiska delarna av ett anställningskontrakt och hur det kan påverka den anställdes beteende. Min studie ger således exempel på både prehire- och posthire outcomes då den dels belyser nyanställdas upplevelse av rekryteringsprocessen samt deras upplevelser och beteenden under anställningen.

2.1 Rekrytering ur ett organisationsteoretiskt perspektiv

Medarbetarnas insats är av stor vikt för varje organisations framgång. Det är därför nödvändigt för företag att knyta till sig rätt personer men även ta hand om dem på rätt sätt så att de kan och vill fortsätta att bidra till organisationens utveckling. Att arbeta med personalfrågor på strategisk nivå är idag en självklarhet för många företag, speciellt för organisationer som är verksamma inom dynamiska och ständigt förändrande miljöer, och i det arbetet utgör personalrekrytering en betydande roll (Boselie, 2010:2).

Rekrytering är en viktig del av det den svenska forskaren Lindelöw (2008) kallar för strategisk kompetensförsörjning. Det handlar om att långsiktigt arbeta med organisationens kompetensbehov inför framtida utmaningar. Likt alla affärsstrategier är utgångspunkten för kompetensförsörjning verksamhetens mål och framtid. Organisationer måste kunna fungera dynamiskt då förändringar kommer i allt snabbare takt och med det förändras kompetensbehovet. Rekrytering är en viktig del av en organisations kompetensförsörjning och därmed en viktig strategisk metod för att kunna behålla sin konkurrenskraft (Lindelöw, 2008:21).

2.1.1 Metoder för personbedömning

Vad företag använder för strategier för att lyckas identifiera rätt person till sin organisation kan variera stort. I det här stycket har jag valt att fokusera på intervju och tester då det är två metoder det studerande företaget använder sig av vid personalrekrytering.

2.1.1.1 Intervju

Intervjun är den absolut vanligaste metoden för personbedömning vid rekryteringsprocesser. Detta trots att forskning visar att ostrukturerade intervjuer, som är vanligt förekommande vid rekryteringar, har låg grad av validitet (Kahlke & Schmidt, 2002:121). En av de vanligaste riskerna vid en anställningsintervju handlar om att intervjuaren lägger för stor vikt vid det första intrycket vilket senare, medvetet eller omedvetet, speglar resterande delen av intervjun och tolkningen av personen (Lindelöw, 2003:123). Det sociala samspelet mellan den eller de personer som intervjuar och den sökande spelar en viktig roll vid intervjun. Undersökningar visar exempelvis att intervjuare som tycker om en viss sökande även intar en positiv inställning och att sannolikheten att den sökande får jobbet är större. Intervjuns bedömningsvärde har kritiserats då den sökandes lämplighet baseras på intervjuarens subjektiva tolkning av personen. Trots detta har forskning på senare tid visat att bedömningsvärdet ökar avsevärt med ökad grad av strukturering vid intervjuer (Kahlke & Schmidt, 2002:137,141).

Genom att noga förbereda och strukturera intervjun utifrån de kompetenser som eftersträvas och tänka igenom intervjuns syfte ökar chansen att få optimal användning av metoden. Efter intervjun bör en systematisk sammanfattning och bedömning av den information som samlats in genomföras. Med strukturerade intervjuer kan resultat från olika kandidater jämföras och

utgör således ett tillförlitligare bedömningsunderlag. Det ger även ett professionellt och rättvist intryck om man kan presentera intervjuens syfte och struktur för den sökande i början av intervjun (Kahlke & Schmidt, 2002:121).

Syftet med en anställningsintervju är inte enbart att bedöma den sökandes lämplighet för tjänsten, det är även ett tillfälle att samtala kring arbetet och från arbetsgivarens håll marknadsföra och väcka intresse för arbetsplatsen. Den arbetssökande har möjlighet att ställa frågor och eventuellt få en rundvisning och träffa kollegor för att kunna skapa sig en bättre bild av vad en eventuell anställning skulle innebära (Kahlke & Schmidt, 2002:128). Även om intervjun inte skulle leda till en anställning är det intryck och budskap som företaget förmedlar till den sökande väldigt viktigt. Det finns studier som visar samband mellan ett företags goda behandling av sökande och samma företags förmåga att attrahera och anställa goda medarbetare (Kahlke & Schmidt, 2002:142).

Intervjun är en värdefull metod för att skapa sig ett första intryck och en bild av den sökande. Det är ett komplext verktyg vars resultat i stor utsträckning påverkas av intervjuarens subjektivitet och det är därför alltid en fördel att kunna komplettera bilden med ytterligare bedömningsmetoder. Det är dessutom svårt att utvärdera vissa kriterier såsom analytisk förmåga och andra kunskapskrav även vid väl genomförda intervjuer då det helt enkelt inte går att bevisa dessa kompetenser enbart genom samtal. Det finns ett stort utbud av tester som kan användas för att komplettera bedömningen. Testernas lämplighet beror på hur kravprofilen ser ut och vad för komplement till bedömningen man är ute efter (Lindelöw, 2008:156).

2.1.1.2 Tester

Användandet av personlighetstester vid personbedömning började inom försvaret och har sedan spridits till näringslivet. I dag är testning en vanligt förekommande metod vid rekryteringssammanhang och kommer som regel efter en första bedömning av ansökningarna och efter den första intervjun (Kahlke & Schmidt, 2002:199-200). Tester används framför allt vid rekryteringar av högre befattningar i större organisationer, men även som urvalsverktyg vid massrekryteringar och till traineeprogram. Det finns olika typer av personlighetstester som sträcker sig från att bedöma grundläggande egenskaper, till intelligens och färdigheter (Lindelöw, 2008:156).

Det är viktigt att komma ihåg att personlighetstestet i sig kan bli en begränsande faktor i personbedömningen. Personen som ska genomföra testerna har ett antal i förväg fastställda dimensioner att förhålla sig till och även om dessa dimensioner kan ha en allmän relevans för arbetsuppgiften behöver det inte betyda att de gör den enskilde testpersonen optimal rättvisa. Det är därför viktigt att ge återkoppling på testresultatet och gemensamt diskutera testets olika delar. Ytterligare en problematik kring mätning av personlighetsdrag är att de inte så enkelt låter sig avläsas eller mätas. Det finns inga exakta mätkriterier för att kartlägga personlighetsdrag. Personlighetstester är indirekta mätmetoder som bygger på en stimulus-respons-modell som förutsätter att vi reagerar med en given respons då vi utsätts för en given stimulus (Kahlke & Schmidt, 2002:216, 223).

2.2 Rekrytering ur ett socialpsykologiskt perspektiv

För den sökande är rekryteringsprocessen en möjlighet att lära känna företaget och skapa sig en bild av vad ett kommande arbete skulle kunna innebära. På samma sätt som företaget gör en bedömning av hur väl den sökande kommer att passa till den givna tjänsten är rekryteringsprocessen ett tillfälle för individen att bedöma hur väl tjänsten och arbetsplatsen stämmer överens med de egna önskemålen. När den sökande ska göra en sådan bedömning är det förmodligen så att det även skapas förväntningar på den kommande anställningen. Utifrån detta synsätt kan man anta att rekryteringsprocesser har betydelse för det som inom organisationsforskningen kallas för psykologiska kontrakt.

2.2.1 Psykologiska kontrakt i arbetslivet

Uttrycket ”det psykologiska kontraktet” introducerades av den amerikanske organisationspsykologen Chris Argyris i början av 1950-talet. Det beskrevs som ett kontrakt mellan individ och organisation men som till skillnad från ett vanligt anställningskontrakt, inte alltid var explicit och inte innefattade någon juridisk bindning utan byggde på subjektiva tolkningar av vad som förväntades av de inblandade parterna i utbytesrelationen (Kahlke & Schmidt, 2002:26). Begreppet har sedan dess diskuterats och olika definitioner av dess innebörd har presenterats. Enligt den svenska forskaren Isaksson (2001) handlar det om den subjektiva tolkningen av de villkor som gäller och vilka förväntningar båda parter har på utbytet i relationen mellan arbetsgivare och anställd. Vidare menar hon att psykologiska kontrakt kan innefatta både explicita och implicita löften och är därför inte alltid uttalade eller medvetna. Det kan röra sig om uttalade löften om löneförhandling, outtalade löften om

utvecklingsmöjligheter eller den anställdes tolkning av anställningstrygghet i anställningsformen. De sociala relationerna mellan parterna är en dynamisk process vilket medför att innehållet i det psykologiska kontraktet förändras över tid i takt med att relationen utvecklas. Det centrala i begreppet är att anställningskontraktet även har en psykologisk innebörd som utgörs av båda parter i relationen och bygger på upplevelsen av ett ömsesidigt utbyte av åtaganden (Isaksson, 2001:177).

Psykologiska kontrakt fick en central roll inom organisationslitteraturen under 1990-talet mycket tack vare den amerikanske forskaren Rousseau som publicerade flera artiklar och böcker i ämnet. Enligt Rousseau omfattar begreppet endast den anställdes förväntningar av parternas rättigheter och skyldigheter och är den informella del av anställningsavtalet som har sin utgångspunkt i löften, förtroende och ömsesidighet (Jacobsen & Thorsvik, 2002:300). Rousseau beskriver det psykologiska kontraktets innehåll som *"Expectations of what the employee feels she or he owes and is owed in turn by the organization"* (Rousseau 1999:393). Det är viktigt att notera att det psykologiska kontraktet inte innehåller det som den anställda faktiskt gör för arbetsgivaren och vad den faktiskt får tillbaka i utbyte utan består av implicita och explicita löften kring detta utbyte (Conway & Briner, 2005).

I den här studien används begreppet, likt Rousseau, utifrån den anställdes perspektiv, det vill säga mina respondenters upplevelser och förväntningar.

2.2.1.1 Det psykologiska kontraktets relevans

Ett anställningsavtal består av en del som innefattar generellt reglerade avtal som exempelvis anställningsform, arbetstider och semester och fastställs i lagar. Utöver detta kan även skrivna eller oskrivna individuellt anpassade överenskommelser ingå. Under senare decennier har en förskjutning skett i riktning mot att allt fler delar omfattas av individuellt anpassade avtal vilket innebär att fler moment av anställningsavtalet blir förhandlingsbara. Detta medför att arbetsgivarens och medarbetarens rättigheter och skyldigheter inte regleras i kollektivavtal eller lagar i samma utsträckning utan kan göras upp vid anställningsintervjuer eller vid medarbetarsamtal och påverkas av vad som händer i samspelet på arbetsplatsen. Det psykologiska kontraktet som grundar sig på de iblandade parternas tolkningar får då en ökad betydelse (Aronsson & Karlsson, 2001:176).

Kahlke och Schmidt (2002) menar att samspelets karaktär och de känslomässiga sidorna mellan parterna vid en rekryteringsprocess har en stor betydelse men ges inte tillräckligt med

utrymme i de traditionella metoderna för personbedömning. De betonar vikten av att se relationen i ett bredare perspektiv och lyfter fram ömsesidigt förtroende samt möjligheten till att kunna omförhandla det som man vid anställningstillfället inte har fått grepp om (Kahlke & Schmidt, 2002:24-25).

Det finns dock en problematik i att stämma av förväntningar under en rekryteringsprocess. Det är inte alltid så lätt att stämma av vissa förväntningar då vi lever i en föränderlig omvärld och förutsättningar kan snabbt förändras. Detta kan delvis hanteras genom god kommunikation och löpande avstämningar av förväntningar mellan parterna under anställningen. En annan svårighet ligger i att båda parter vid en rekryteringsprocess kan välja att försköna bilden av sig själv för att på så sätt sälja in sig bättre hos motparten. Lindelöw menar att det är mycket sällan en realistisk bild av exempelvis arbetets begränsningar eller företagskulturens nackdelar kommer fram vid en vanlig anställningsintervju. Samtidigt som den arbetssökande inte vill framhäva sina egna brister eller framtidsförhoppningar som inte går i linje med det denne tror förväntas av en. Båda parter spelar en sorts teater vid intervjun som gör att det kan uppstå missförstånd längs vägen (Lindelöw, 2003:40).

Det psykologiska kontraktet mellan arbetsgivare och anställd har stor påverkan på kvaliteten i den sociala kontakten och samspelet på arbetsplatsen, oavsett om det är medvetet eller omedvetet. Att stämma av förväntningar och omförhandla det psykologiska kontraktet är därför mycket viktigt för att relationen ska kunna fungera långsiktigt. Kontrakt ingås för att respektive part ska kunna ta del av dess fördelar, men paradoxalt nog kan kontraktsförändringar komma att innebära förluster för dem som berörs om de nya förutsättningarna anses vara sämre och kan därför istället väcka motstånd. Trots att en omförhandling av det psykologiska kontraktet kan innebära en del svårigheter är det enligt Kahlke och Schmidt oftast en väl värd investering då det ger en mer realistisk bild av vad som kan förväntas på arbetsplatsen. De kontinuerliga omförhandlingarna uttrycker parternas olika verklighetsuppfattningar och tolkningar med inbyggda tvetydigheter. Omförhandlingarna kan resultera i både värdefull flexibilitet i kontraktet och påtagliga konflikter parterna emellan (Kahlke & Schmidt, 2002:25,30).

Kahlke och Schmidt menar att kontraktsförhandlingar ska omfatta tre övergripande områden. Det *instrumentella/materiella* som handlar om exempelvis lön, lunchsubventioner, resor med mera. Det *känslomässiga* eller det *sociala* som handlar om relationen till kollegor och andra på företaget, den så kallade "kemin" mellan den sökande och företaget. Det *etiska* rör de

värderingsmässiga delarna av avtalet och berör ledningen och dess etik samt företagets värdegrund. Respektive av dessa tre områden har samband med varandra och kan ömsesidigt kompensera för varandra (Kahlke & Schmidt, 2002:31).

2.2.1.2 Brott mot det psykologiska kontraktet

Genom att förstå innebörden av det psykologiska kontraktet och vad som händer om det bryts kan det bidra till förståelsen för anställdas känslor, attityder och beteende på arbetsplatsen. Som i alla typer av relationer trivs man och mår bra när motparten håller det den lovar men om man däremot upplever att man blivit sviken är det sannolikt att man blir negativt inställd till en fortsatt relation. Innehållet i psykologiska kontrakt är viktigt eftersom bildandet och upprätthållandet av det sannolikt kommer att leda till mer eller mindre positiva utfall för både individen och organisationen i stort. Empiriska studier har visat att brott mot psykologiska kontrakt kan leda till lägre välbefinnande hos anställda samt negativa attityder gentemot jobbet och organisationen i form av ökat missnöje, lågt engagemang, lägre arbetsinsats och övervägande att lämna organisationen (Conway & Briner, 2005). Ett fåtal studier finns där forskare visar på samband mellan anställdas upplevelse av att kontraktet har uppfyllts och anställdas hälsa (Isaksson & Bellaagh, 2005:5).

Ett kontraktsbrott betyder dock inte att samarbetet har raserat och att relationen inte går att rädda. Psykologiska kontrakt är processer som hela tiden upprätts, ifrågasätts och får stöd och man får därför anta att parter kan godta en hel del oavsiktliga kontraktsbrott. Mer eller mindre bristande kontraktsuppfyllande hör till vardagen och upplevda kontraktsbrott kan ofta leda till negativa reaktioner hos den som utsätts men det behöver inte betyda att relationen tagit skada. En undersökning av Rousseau visar förvisso att 79 procent av de personer som lämnat sina arbetsplatser beskrivit bristande kontraktsuppfyllande från arbetsgivaren men att 52 procent av dem som stannat kvar också haft samma erfarenheter (Rousseau, 1995 genom Kahlke & Schmidt, 2002:42). Kontraktsbrott hänvisar till ett mycket brett spektrum av perceptuella fenomen, från den minsta känsla av en liten diskrepans mellan vad som utlovades och vad som levererades till en klar och bestämd uppfattning om att ett mycket signifikant löfte har brutits (Conway & Briner, 2005)

Följande punkter är tagna från Kahlke & Schmidt som beskriver tre typer av förhållanden som har betydelse för huruvida människor kan leva med ett bristande uppfyllande av det psykologiska kontraktet:

- Kontraktsbrottets karaktär
- Hur snabbt parterna reagerar sedan kontraktsbrottet har konstaterats
- På vilket sätt parterna reagerar sedan kontraktsbrottet har konstaterats

Vidare skiljer de på tre typer av kontraktsbrott; *oaktsamhet*, *avbrott* samt *brott eller svek*. Brott av *oaktsamhet* är när båda parter kan och vill hålla avtalet men har olika uppfattningar om vad och hur det man kommit överens om ska innebära och därför agerar på ett sätt som inte överensstämmer med den andre partens uppfattningar. Om parterna exempelvis har missuppfattat en deadline kommer det att uppfattas som bristfälligt engagemang eller intresse hos motparten. *Avbrott* handlar om när den ena parten vill men av någon anledning inte kan hålla sin del av avtalet. Om exempelvis en nedläggning av en busslinje gör det omöjligt för den anställde att komma till arbetet inom överenskommen tidpunkt. När den ena parten vägrar att hålla avtalet även om denne kan göra det handlar det om *brott* eller *svek* mot kontraktet (Kahlke & Schmidt, 2002:43).

Huruvida brott mot psykologiska kontrakt leder så långt som till att anställningsförhållandet upphör sker oftast i de fall där kontraktet bygger på direkta handlingar, när det är en kortvarig relation eller då försök att reparera kontraktsbrottet inte lyckats. Anställningsförhållandet tycks inte ta skada på samma sätt om parterna byggt upp nära relationer, ses ofta eller på andra sätt ”investerat” mycket i relationen till varandra (Kahlke & Schmidt, 2002:43).

Endast ett fåtal studier har undersökt vilka faktorer som leder till upplevelsen av kontraktsbrott. Företag skulle ha stor nytta av att förstå vad som föregår brott mot det psykologiska kontraktet för att på så vis kunna förutse och undvika att det sker. Det begränsade antal studier innebär att vi inte vet mycket om vad som orsakar brott eller hur brott utvecklas. De empiriska studier som gjorts tyder på att orsakerna till kontraktsbrott kan förstås utifrån bristfälligt personalarbete, brist på stöd från organisationen och ledningen, när de anställda ogynnsamt jämför förmåner med andra medarbetare (Conway & Briner, 2005).

Enbart två aspekter av psykologiska kontrakt har hittills uppmärksamats och studerats ordentligt av forskare; kontraktets innehåll och brott mot kontraktet. Conway och Briner menar att med tanke på den dynamiska karaktären av det psykologiska kontraktet är det viktigt att förstå hur och under vilka omständigheter det psykologiska kontraktet faktiskt förändras. Sådana förändringar kan vara ganska små och subtila eller ganska dramatiska och kan påverkas av ett flertal processer. Att förstå hur dessa förändringar, oavsett storlek och art,

uppkommer borde vara grundläggande för att förstå det psykologiska kontraktet och än så länge saknas detta inom forskningen (Conway & Briner, 2005).

3. Metod

3.1 Val av metod

Jag har valt att använda mig av kvalitativ metod för att besvara mina forskningsfrågor. Kvalitativa metoder lämpar sig då man är intresserad av att försöka förstå människors beteenden eller sätt att resonera (Trost, 2010:32). Jag är intresserad av mina intervjupersoners upplevelser och tankar kring rekryteringsprocessen och har därför valt att genomföra kvalitativa intervjuer.

Kvalitativa metoder grundar sig i en hermeneutisk kunskapssyn och bygger på ett tolkande synsätt där forskaren försöker se samband och mönster i insamlad data. Kvalitativa forskningsmetoder betonar i regel ett induktivt synsätt där forskningen ska bidra till generering av teorier (Bryman, 2011:41). Fokus för den här studien har varit att undersöka och identifiera mönster i informanternas upplevelser för att sedan tolka deras svar i relation till tidigare forskning och teorier.

3.2 Urval

Det studerande företaget valdes ut på grund av att jag under tiden för studien även praktiserade på företagets HR-avdelning. Jag ansåg att företaget var passande för studien då de genomför många nyrekryteringar per år och jag kunde därför relativt enkelt få tag i intervjupersoner.

Jag har intervjuat fyra anställda i min studie. Med hjälp av en HR-person på företaget fick jag tillgång till en lista av alla nyrekryteringar som skett under det senaste året. Utifrån den listan fick jag hjälp att plockat ut sju namn att kontakta. Det kan finnas risker med att få hjälp med urvalet av någon från företaget då denne så kallade "gate-keepern" medvetet kan välja ut personer som tros kunna bidra med viss typ av information (Trost, 2010:140). I detta fall har min HR-kontakt inte någon direkt arbetsrelation till intervjupersonerna men var involverad vid en av intervjupersonernas rekryteringsprocess. Syftet med urvalet var att få en spridning på respondenterna i förhållande till var i organisationen de arbetar samt om de rekryterats med stöd från HR-avdelningen eller via en extern rekryteringsfirma. Ofta rekommenderas ett

sådant strategiskt målinriktat urval när det finns en önskan om att intervjua personer med relevans för forskningsfrågorna (Bryman, 2011:434). I detta fall anser jag det intressant att se om upplevelserna skiljer sig åt beroende på var i organisationen respondenterna arbetar eller på vilket sätt de rekryterats. Jag mailade personerna och gav en beskrivning av studiens syfte och frågade om de kunde tänka sig att ställa upp för intervju. Av samtliga var det endast fyra personer som ville delta. Två av dem anställdes via en rekryteringsfirma och de andra två direkt från företaget. Mitt urval är ett så kallat bekvämlighetsurval vilket betyder att det består av personer som fanns tillgängliga under tiden för min studie. Bekvämlighetsurval är vanligt då svårtillgängliga personer ska intervjuas (Bryman, 2011:433).

Respondenterna består av två kvinnor och två män, alla tjänstemän och är i ungefär i åldrarna 30-40 år. Samtliga har akademisk utbildning på universitetsnivå. Utöver intervjuerna med de anställda genomfördes informantintervjuer vid två tillfällen med personer från HR-avdelningen för att få inblick i företagets rekryteringsstrategier.

3.3 Forskningsetiska aspekter

Vid all typ av forskning där människor involveras är det viktigt att som forskare förhålla sig etiskt och värna om informanternas integritet. Som ensam utförare av denna studie är det mitt ansvar att se till att studiens resultat och genomförande inte kan komma informanterna till skada. Studien har genomgående följt Vetenskapsrådets etiska principer (Vetenskapsrådet 2013).

För att skydda intervjupersonernas integritet hanteras deras medverkan med största konfidentialitet. Tystnadsplikt råder och insamlad information har endast diskuterats och delats med min handledare. Personernas position eller andra enskilda uppgifter går inte att identifiera och även företaget är anonymt. Informanterna informerades om studiens syfte och deras medverkan var frivillig. Deras medverkan kan inte påverka deras kommande arbetssituation negativt, ingen förutom jag själv och min HR-kontakt känner till deras medverkan. Intervjuerna skedde under arbetstid och informanterna valde själva när det passade dem.

Då jag praktiserat på det studerade företaget har jag en tidigare relation till organisationen utöver studien. Detta har inte påverkat varken insamlandet eller tolkandet av materialet då jag inte kände till intervjupersonerna sedan tidigare eller haft som syfte att rapportera studien till företaget. Det innebär förvisso att jag har förförståelse för organisationens struktur och även

en viss förförståelse för dess rekryteringsstrategier. Min lojalitet ligger hos Göteborgs Universitet då studien skrivs enligt universitetets kriterier för vetenskapligt uppsatsskrivande.

3.4 Genomförande

Tre av intervjuerna ägde rum på företaget på respektive persons privata kontor. En av intervjuerna gjordes över telefon då personen av personliga skäl behövde vara hemma den dagen vi hade bestämt träff för intervju. Varje intervju tog ca en halvtimme. Samtalen spelades in och transkriberades i efterhand för att underlätta analysen av materialet. Ytterligare fördelar med att spela in är att man kan koncentrera sig på samtalet under intervjun istället för att fokusera på att ta anteckningar (Trost, 2010:74). Varje intervju inleddes med att jag berättade om studiens syfte och gav intervjupersonen en genomgång av vilka teman jag hade för avsikt att ta upp.

Fyra av sju tillfrågade personer ställde upp för intervju. När jag skickade ut förfrågan om medverkande till medarbetarna hade jag med i åtanke att det troligtvis kunde bli ett bortfall. Vid kvalitativa intervjuer är ett ganska litet urval att föredra. Är urvalet för stort kan materialet bli svårt att hantera och det kan bli svårt att få överblick och samtidigt kunna urskilja viktiga detaljer i det (Trost, 2010:143). Fokus har därför varit att genomföra ett fåtal men väl utförda intervjuer med god kvalitet.

Intervjuguiden utformades med frågor som avsåg besvara studiens syfte och frågeställningar. Jag valde att utgå från en semistrukturerad intervjuguide med ett antal generella frågeställningar vilket tillåter flexibilitet i ordningsföljden samt möjlighet till att ställa följdfrågor beroende på informanternas svar (Bryman, 2011:413). Detta var viktigt för mig då jag ville ge intervjupersonerna utrymme att beskriva vad de ansåg var viktigt och relevant och att jag även kunde anpassa mina frågor därefter.

3.5 Databearbetning och analysmetod

Som tidigare nämnt har samtliga intervjuer spelats in och därefter transkriberats ordagrant. Jag har under analyseringsprocessen hela tiden kunnat gå tillbaka till mina intervjuer vilket har underlättat genomförandet av en noggrann analys (Bryman, 2010:428). Under analyseringen av mina intervjuer har jag fokuserat på att hitta mönster och teman som jag därefter har tolkat. Enligt Trost ska följden i ett vetenskapligt empiriskt arbete vara att först samla in data, därefter analyseras materialet och sedan tolka det som kommit att vara

intressant ur dataanalysen (Trost 2010:155). För att inte kunna spåra mina informanter har jag i resultatkapitlet valt att inte skilja dem åt. Studien syftar inte till att jämföra några skillnader mellan respondenterna utan vill undersöka generella uppfattningar. Mitt resultat presenteras i relation till tidigare forskning och teori. Då det inte varit så lätt att hitta litteratur som beskriver den sökandes perspektiv vid rekrytering har det stundtals varit svårt att analysera mitt resultat i relation till tidigare forskning och teorier.

3.6 Validitet och Reliabilitet

Reliabilitet och validitet används som kriteriebegrepp vid bedömning av en undersöknings kvalitet. Begreppen härstammar från den kvantitativa forskningen och innebörden av begreppen måste därför anpassas till kvalitativa metoder.

Validitet handlar om hur väl man mäter det som man avser att mäta. Vid kvalitativa intervjuer handlar det om att förstå vad respondenten menar med ett visst begrepp eller hur den uppfattar en viss företeelse (Trost, 2010:133). När jag har genomfört mina intervjuer har jag varit noga med att ställa frågor som fokuserar på respondenternas upplevelser av rekryteringsprocessen och förväntningar på anställningen. För att vara säker på att fånga in detta har jag ställt följdfrågor om något varit otydligt samt låtit informanterna förklara sina tolkningar och utveckla sina resonemang.

En aspekt av reliabilitet är att en undersökning ska kunna upprepas och ge liknande resultat vid olika tillfällen. Denna tidsaspekt kallar Trost (2010) för *konstans* vilket förutsätter att det man undersöker inte ändrar sig över tid. Detta blir problematiskt då det förutsätter ett statiskt förhållande i en social miljö vilket inte är realistiskt. Kvalitativa metoder fokuserar på individers tolkningar av den sociala verklighet de lever i. Det blir därför svårt att försöka genomföra en ny studie som uppnår samma resultat då människan inte går att se på som något statiskt. Intervjupersonernas svar kan skilja sig åt vid olika tillfällen (Trost, 2005:111-112). Eftersom studien använder sig av ett begränsat urval som utgår från mina tolkningar av de anställdas beteenden är det svårt att generalisera studien. Det går inte att garantera att resultatet skulle bli detsamma på en grupp individer i en annan miljö (Bryman, 2011:352). Syftet med studien är dock inte att göra en generalisering av anställdas upplevelser av rekryteringsprocesser eller att komma fram till specifika förväntningar, utan avser endast att få en förståelse för de anställdas upplevelser på det studerade företaget.

4. Resultat och Analys

I det här kapitlet ges en beskrivning av det studerade företags rekryteringsstrategier. Därefter presenteras resultatet som intervjuerna genererat i relation till tidigare forskning och teorier. I intervjuerna har frågor om rekryteringsprocessens olika delar diskuterats samt de förväntningar personerna hade på arbetet inför anställningen som även ställs i relation till hur deras situation ser ut idag.

4.1 Rekrytering på de studerade företaget

När ett rekryteringsbehov uppstår i den studerade organisationen är första steget att ta fram en befattningsbeskrivning som beskriver vad tjänsten innebär och även en kravprofil som beskriver vilka krav som ställs på den person som ska tillsättas för tjänsten. Detta gör de rekryterande cheferna själva eller tillsammans med den HR Manager som är involverad i rekryteringen. Sedan arbetar man fram en annons och väljer på vilket sätt man ska nå ut till potentiella kandidater. HR Managern finns med som ett stöd genom rekryteringsprocessen och är mer eller mindre involverad beroende på hur erfaren rekryterande chef är. Företaget använder sig av externa rekryteringskonsulter eller rekryteringsfirmor vid vissa nyrekryteringar. Detta görs när speciella tjänster ska tillsättas där man söker en viss typ av kompetens som kan vara svår att hitta och då väljs en rekryteringsfirma som är nischad inom det området. Rekryteringskonsulter eller rekryteringsfirmor används även vid tillfällen då det inte finns utrymme rent tidsmässigt för HR-avdelningen att hantera en rekryteringsprocess. Ofta läggs då den första delen av rekryteringsprocessen ut på externa leverantörer, det vill säga annonsering av tjänsten, sökandet efter kandidater samt det första urvalet av kandidater. Oavsett om rekryteringen sker helt och hållet internt eller om man tar hjälp av externa leverantörer vid vissa moment används alltid intervju, tester och referenstagning som utvärderingsmetoder. Det finns inga regler för hur lång tid en rekryteringsprocess tar, men vanligtvis tar det ca tre månader att genomföra (Informantintervju).

4.2 Resultat från intervjuer

I den här delen kommer jag att beskriva resultatet av mina intervjuer i relation till mina frågeställningar för lättare översikt. Resultatet kommer jag att koppla till tidigare forskning och teorier.

4.2.1 Hur upplever de anställda rekryteringsprocessen och dess olika delar?

Intervjudeltagarnas upplevelse av mötet med företaget och de olika intervjuerna är genomgående positivt. Det finns många likheter i informanternas svar på hur de upplevde intervjutillfällena. Samtliga tyckte att intervjun var avslappnad och att bemötandet från företagets sida var vänligt och välkomnande. En av intervjupersonerna beskriver intrycket av företaget under rekryteringsprocessen såhär:

Jag kommer ihåg att jag fick ett positivt intryck. Det var öppet och transparent. Jag kände samtidigt en närhet utan att jag kände dem, vi hade någon slags vänskaplighet i våra konversationer. Det var avslappnat.

Att förmedla ett gott intryck under intervjun är förstås viktigt för att den sökande ska få ett positivt intryck av företaget. Allt som görs och sägs från företagets sida förmedlar en bild av företaget som arbetsgivare. Intervjuare som upplevs som intresserade och empatiska kan bidra till att den sökande blir mer villig att acceptera jobberbjudandet, framför allt om intervjuaren upplevs som bärare av företagets värderingar. Med positiva intryck ökar även sannolikheten att den sökande rekommenderar företaget till andra (Kahlke & Schmidt, 2002:142).

Samtliga informanter tyckte även att intervjuerna gav tillräckligt med information om företaget och tjänsten samt att det gavs utrymme för att själv ställa frågor och diskutera olika aspekter av anställningen. En av informanterna beskriver sin första intervju på företaget så här:

Det var bra, vi diskuterade tjänsten. Jag minns att jag tyckte den var bra och dem hade relevanta frågor till mig och att även jag ställde frågor till dem. Även om det är dem som anställer så har man ju frågor och grejer man vill fråga dem.

Intervjun är ett tillfälle för företaget att bedöma den sökandes lämplighet för tjänsten men det är lika mycket till för den sökande att skapa sig en bild av arbetsgivaren. En viktig del av rekryteringsprocessen är att diskutera delar av arbetet som sträcker sig utöver hur det fungerar rent praktiskt. Att fokusera på exempelvis organisationskultur, värderingar och hur saker och ting görs underlättar avstämningen av ömsesidiga förväntningar (Kahlke & Schmidt, 2002:128).

En av informanterna upplevde första intervjun som ganska generell och inte särskilt djupgående, vilket upplevdes som lite märkligt. Därefter hade personen ifråga fått genomgå

omfattande personlighet- och färdighetstester. Informanten upplevde att företaget gav mycket tillit till testerna i ett tidigt skede av processen. Till skillnad från en annan informant som tyckte att första intervjun hade relevanta frågor och att det fokuserades mycket på personligheten. Samma person uppskattade att företaget visade ett stort intresse för personliga egenskaper och kvalitéer, vilket hade känts både roligt och gett en känsla av att personen skulle kunna bidra till organisationen. En tredje informant tyckte att det var utmanande frågor och att man ”sattes på prov”, vilket upplevdes som utmanande på ett positivt sätt. Att ha en strukturerad intervjuguide baserad på de kompetenser som efterfrågas underlättar inte bara personbedömningen utan upplevs oftast som professionellt och rättvist av den sökande (Kahlke & Schmidt, 2002:121).

Samtliga intervjupersoner hade erfarenheter av tester från tidigare rekryteringsprocesser och vissa kände sig helt bekväma med dem medan vissa tyckte att det kändes nervöst. Samtliga nämnde att det var något stressigt men att de är medvetna om att det är en del av testets syfte att se hur väl deltagaren presterar under press. Ingen av informanterna hade några strategier för att lyckas med testerna eller förberedde sig på något speciellt sätt, förutom att undanröja eventuella störmoment, så som att stänga av telefoner och sitta ostört. En av informanterna tyckte att det var mycket tester i processen och upplevde att några av testerna hade känts något irrelevanta för dennes tjänst och menar att dem kändes mer passande för ingenjörer då det varit fokus på logisk analys bland annat. En annan informants reaktion var att det var kul att ta del av resultatet och inse att man som person är mer eller mindre bra på vissa delar. Testerna upplevdes som professionella av alla intervjudeltagare. Vid samtliga rekryteringsprocesser hade testresultaten diskuterats antingen tillsammans med rekryterande chef och HR manager, eller med konsultfirman som utfört testerna. Detta upplevdes som mycket relevant och gav intervjupersonerna en chans att ta del av och kommentera utfallet av testerna. En av intervjupersonerna uttrycker sig så här:

Det jag uppskattade mest tror jag, eller en av de här delarna med testerna var ju den här personlighetstesten där man går igenom och fyller i om sig själv. Sen satt jag och [HR manager] och verkligen gick igenom och diskuterade vad jag tyckte, om jag såg på mig själv på det sättet. Då kan det bero på att man tänker på ett visst sätt när man svarar och sen när man diskuterar så inser man att ja, man kan se det från andra håll. Jag tyckte det var väldigt bra just det att vi gick igenom och diskuterade det efteråt. Ett test är ju ändå ett test så att säga, det är ju ändå personen bakom du

måste titta på. Så det var väldigt relevant kan jag tycka och väldigt bra uppföljning på det.

Detta ligger i linje med det Lindelöw (2008) beskriver som en viktig kvalitetssäkring vid användandet av tester. En kvalificerad testanvändare har god kunskap om när man bör använda vissa typer av test, på vilket sätt de ska administreras och hur test bör tokas i samspel med övriga informationskällor. En duktig testanvändare är även skicklig på att återkoppla till den testade (Lindelöw, 2008:180).

Tre av informanternas rekryteringsprocesser tog fyra till fem månader och resterande rekrytering tog drygt en månad. Tiden för en rekryteringsprocess kan variera bland annat beroende på hur svårt det är att få tag på passande kandidater, övrig arbetsbelastning på rekryterande chef/HR manager samt förhandlingar om villkor i processens slutskede. Längden på rekryteringsprocessen påverkar upplevelsen av helheten hos informanterna men inte de olika delarna av processen. De tre personerna vars rekryteringsprocesser tog upp mot fem månader upplevde det som en lång och stundtals frustrerande process. Alla tre började bli otåliga när de upplevde att processen drog ut på tiden. En av informanterna upplevde tiden mellan de olika stegen som frustrerande emellanåt då personen hade blivit lovad information om hur denne låg till i processen av rekryteringsfirman men inte fått det. Personen ifråga tappade lite förtroende för rekryteringsfirman då återkopplingen upplevdes som svävande och något otydlig men känslan från företaget som varit genomgående positivt och professionellt vägde upp. En annan intervjudeltagare som rekryterats direkt genom företaget hade en helt annan erfarenhet. Dennes rekrytering hade endast tagit lite mer än en månad och kontakten emellan de olika stegen hade upplevts som väldigt professionell och föredömligt snabb. Att rekryteringsprocessen endast tog en månad hör till ovanligheten och är snarare ett undantag än regel på det studerade företaget där rekryteringsprocesser vanligtvis tar ungefär tre månader. Att rekryteringen gick fort beror troligtvis på att tjänsten behövde tillsättas snabbt samt att den utvalde slutkandidaten hade ett annat jobberbjudande att ta ställning till under samma period vilket pressade företaget i det avseendet.

4.2.2 Skapade rekryteringsprocessen några förväntningar på den kommande anställningen?

Alla informanter förberedde sig inför första mötet genom att läsa på om företaget på deras hemsida och för att skapa sig en bild om företaget och vad ett arbete där skulle kunna innebära. De flesta hade även hört sig för med bekanta och andra kontakter som har jobbat

eller jobbar på företaget för att höra om deras upplevelser. Någon hade läst företagets årsredovisning och även läst om de främsta konkurrenterna för att skapa sig en bild av hur företaget stod sig inför framtiden. En av informanterna uttryckte sig såhär om sina tankar efter första intervjun på företaget:

Här kan jag lära mig en hel del och även tillföra grejer som jag har med mig. Jag behöver ha en stimulerande miljö, känna att jag kan bidra med saker och ting. /.../ Folk var trevliga och avslappnade, fick intrycket av att det var bra företagskultur som passade mig.

Två av informanterna kände till företaget sedan tidigare och har sett det som en åtråvärd arbetsgivare med gott ryckte. De hade hört att det skulle vara ett bra ställe att jobba på och hade positiva tankar och associationer till företaget. En av intervjupersonerna lyfte att företaget är i en spännande och viktig bransch och hade förväntningar om att jobba i en innovativ miljö. Den positiva inställningen till företaget började i vissa fall innan själva mötet med företaget och den bild företaget förmedlar genom exempelvis sin hemsida påverkar sannolikt den sökandes förväntningar på företaget som arbetsgivare. Samtliga intervjupersoner nämner att en viktig anledning till att de valde att tacka ja till jobbet var för att det finns framtida möjligheter att utvecklas och göra karriär inom företaget. En av informanterna uttrycker det så här:

Det känns som att [företaget] är ett sådant företag man skulle kunna jobba på hela livet egentligen och fortsatt få nya möjligheter och utmaningar i och med att det är så stort och globalt.

Att det finns möjligheter till att göra karriär anses det finnas dels för att det är ett stort globalt bolag men även för att det har diskuterats under anställningsintervjun. En av informanterna arbetade tidigare som konsult och hade föreställningen om att den nuvarande linjebefattningen innebar ett annat typ av arbetssätt och en trygghet.

I flera av intervjuerna framkommer det att personkemin med chefen under rekryteringsprocessen var viktig och förväntningarna om ett gott ledarskap var av stor vikt för informanterna. Vid flera av intervjupersonernas rekryteringsprocesser hade ledarskapet diskuterats. En av informanterna beskriver det såhär:

/.../ framför allt fick jag väldigt gott intryck av [namn] som skulle bli min chef. Det är ju A och O. Man har passerat några chefer, man vet hur viktigt det är. Jag vet att

under anställningsintervjun så frågade jag också vad jag kan förvänta mig av henne som chef och sättet som hon svarade på är också väldigt viktigt och avgörande.

Citatet betonar likt Kahlke och Schmidt (2002) vikten av samspelets karaktär vid en rekryteringsprocess samt att de känslomässiga sidorna mellan parterna har en viktig betydelse och bör stämmas av (Kahlke & Schmidt, 2002:24-25).

En av personerna som rekryterats via rekryteringsfirma var inte helt övertygad om att tjänsten var tillräckligt utmanande så som rekryteringsfirman beskrivit den. Efter första intervjun på företaget presenterades tjänsten mer ingående och förväntningarna om arbetsinnehållet och tjänstens karaktär formades. Tjänsten hade framstått som mer kul och utmanande när företaget presenterat den.

Alla intervjupersonerna uppger att det var en kombination av företaget (storleken, vad det ”står för”, föreställningen om att det är en bra arbetsgivare), tjänstebeskrivningen och intrycket de fick av arbetsplatsen och chefen under rekryteringsprocessen som gjorde att de tillslut valde att tacka ja till jobberbjudandet. En informant hade inga tankar på att byta jobb egentligen men hade blivit tipsad om jobbet och tyckte att det lät intressant. Efter intervjutillfällena hade personen känt att det var alldeles för många fördelar som gjorde att det inte gick att stå emot erbjudandet. En annan informant berättar att helheten vägde över och gjorde att personen till slut släppte på sina löneanspråk och idag har något sämre villkor än på sitt tidigare arbete. Detta kan kopplas till Kahlke och Schmidts teori om kontraktets tre förhandlingsområden som består av instrumentella/materiella, känslomässiga/sociala och etiska aspekter. Dessa olika områden samverkar och kan kompensera för varandra (Kahlke & Schmidt, 2002:31).

Sammanfattningsvis handlar förväntningarna på jobbet om arbetsuppgifternas innehåll och karaktär, kulturen på arbetsplatsen, kollegorna, utvecklingsmöjligheter, karriärmöjligheter och om ledarskapet. Detta är exempel på förväntningar som inte nödvändigtvis ingår i ett formellt anställningskontrakt eller ens går att förhandla eller förutse. Oavsett om det är uttalade förväntningar som medarbetaren själv skapat i mötet med arbetsplatsen eller något som faktiskt diskuterades vid rekryteringen så är det exempel på förväntningar av den kommande utbytesrelationen mellan anställd och arbetsgivare. Det går inte i förväg att förutse allt som kan inträffa i mötet mellan individen och organisationen. Kahlke och Schmidt menar att det är just det som gör det så viktigt att ta det psykologiska kontraktet och dess innebörd på allvar (Kahlke & Schmidt, 2002:43).

4.2.3 Hur väl stämmer förväntningarna överens med personernas situation idag?

Alla intervjupersoner svarar att de idag är mycket nöjda med deras arbeten och de förväntningar som de hade inför anställningen överensstämmer eller är över förväntan med hur deras situation ser ut idag. En av informanterna berättar:

Jag tycker att det är som förväntat, det stämmer överens absolut. Sen ställde jag ju säkert upp väldigt höga krav på mig själv, på vad jag ska lära mig, vad jag ska kunna och vad jag ska leverera. Men jag tycker det funkar väldigt bra. Det är en väldigt bra ledningsgrupp som [chefen] har runt omkring sig, man har känt sig välkommen överallt. Folk är hjälpsamma. [Chefen] motsvarar de förväntningarna jag hade och dem var ganska högt ställda.

En av intervjupersonerna säger att förväntningarna överensstämmer ganska bra, men att det är ännu roligare än förväntat. Samma person hade inför anställningen känt en oro att arbetet som var i tätt samarbete med chefen skulle innebära en hel del assisterande. Detta hade personen ifråga lyft under rekryteringsprocessen och hade tillsammans med chefen diskuterat detta. I efterhand kan personen konstatera att samarbetet har fungerat mycket bra, till och med över förväntan. Att diskutera mjuka värden, så som värderingar och förväntningar på relationen vid rekryteringsprocesser är av stor vikt men görs inte i tillräckligt stor utsträckning. Det underlättar för båda parter att gå igenom dessa delar för att på så sätt upptäcka både möjligheter och eventuella konflikter inför den kommande anställningen (Kahlke & Schmidt, 2002:30).

En intervjuperson berättar att det hade blivit en förskjutning på två månader innan personen kunde börja jobba konkret med det denne var anställd att göra. Förberedelserna för uppstarten borde ha varit klara när anställningen började men var av olika anledningar inte det. Men personen ifråga säger sig inte ha lidit så mycket av det och visste innan starten att det kunde vara några frågetecken olösta. Samma person säger att det inte varit helt tydligt med uppdelningen av ansvarsområden mellan de egna arbetsuppgifterna och chefens men säger att det än så länge funkar bra då de båda verkar tycka lika om det mesta och kommer bra överens. Personen tycker dock att det är lite svårt att skilja på avdelningens mål och sina personliga mål. Som nämnts tidigare i teoriavsnittet om brott mot psykologiska kontrakt, behöver inte kontraktsbrott leda till negativa reaktioner. Psykologiska kontrakt bör förstås som processer som löpande omvärderas och upprättas. Kontraktsbrott sker ganska ofta på arbetsplatser på grund av de många faktorer som kan påverka anställningsförhållandet och innefattar allt från

mycket små överträdelser av subtila implicita till mycket stora brister i explicita löften (Conway & Briner, 2005).

5. Sammanfattande diskussion

Den här uppsatsen har haft som syfte att besvara tre frågeställningar. Jag kommer i det här kapitlet besvara studiens frågeställningar samt ge mina reflektioner av resultatet. Avslutningsvis kommer studiens begränsningar att diskuteras och rekommendationer för vidare forskning lyftas fram.

5.1 Hur upplever de anställda rekryteringsprocessens olika delar?

Samtliga intervjupersoner tyckte att rekryteringsprocessen överlag var bra, alla är överens om att företaget gav ett professionellt och genomgående gott intryck. Detta i sig är kanske inte så förvånande då de personer jag intervjuat faktiskt blev erbjudna jobb och har anledning att vara positiva, hade de inte fått ett gott intryck hade de förmodligen inte tackat ja. En av informanterna hade en snabb rekryteringsprocess som tog cirka en månad. Personen var mycket imponerad av hur företaget hanterade rekryteringsprocessen och tyckte att det gavs bra information, tydlig återkoppling mellan stegen, att det gjordes en gedigen och djupgående personbedömning samtidigt som det hade gått föredömligt snabbt. Några av de andra informanterna kände viss frustration då deras rekryteringsprocesser tog upp mot fem månader. Frustrationen berodde främst på att processen drog ut på tiden. En av dem tyckte att rekryteringsfirman som hanterade rekryteringen inte var tillräckligt pålitliga i sin återkoppling från företaget. Informanten hade vid flera tidpunkter blivit lovad att få information om hur det gick i processen, vilket personen inte fick. Forskning visar att det personliga samspelet vid rekryteringsprocesser har betydelse både för personbedömningen av den sökande och för hur villig den sökande är att acceptera ett jobberbjudande (Kahlke & Schmidt, 2002:142). Resultatet tyder inte på att tiden för rekryteringsprocessen beror på huruvida medarbetaren rekryterats med hjälp av rekryteringsfirma eller helt och hållet internt. Den frustration som flera av intervjupersonerna berättar om kan relateras till hur tydlig information som gavs under processens gång. Oavsett om det kom från rekryteringsfirman eller företaget, saknade personerna tillräcklig återkoppling mellan de olika stegen av processen. Hade intervjupersonerna under processens gång fått veta vad de kunde förvänta sig i form av

återkoppling och av upplägget för processen tror jag att en del av frustrationen hade kunnat undvikas.

Samtliga informanter berättar att första mötet med företaget var avslappnat och bra. De fick ett gott intryck och tillräckligt med information om både företaget och tjänsten för att kunna skapa sig en god förståelse för vad en framtida anställning skulle komma att innebära. De flesta tyckte att frågorna under intervjuerna hade varit relevanta. Någon tyckte att det var utmanande frågor där man "sattes på prov", vilket upplevdes som positivt. Till skillnad från en annan av intervjupersonerna som ansåg att första intervjun inte var speciellt djupgående och upplevde istället att företaget gav mycket tillit till testerna som personen genomförde tidigt i processen. Att genomföra strukturerade intervjuer som baseras på kompetensbehovet i organisationen bidrar till bättre bedömningsgrund samtidigt som det ger ett professionellt och rättvist intryck om man som intervjuare kan beskriva intervjuens syfte för den sökande (Kahlke & Schmidt, 2002:41). Alla informanter hade erfarenhet av tester sedan tidigare och tyckte överlag att det var bra tester. Det är ett stressmoment att genomföra ett test på tid och därför är det viktigt att få en ordentlig återkoppling där man har möjlighet att diskutera resultatet med rekryteraren. Detta hade samtliga informanter fått göra, vilket uppskattades. Personlighetstest kan bli en begränsande faktor i personbedömningen av individen då testets fastställda dimensioner inte alltid kommer individen fullt tillrätta. Att ge återkoppling och diskutera testresultatet är därför mycket viktigt (Kahlke & Schmidt 2002:223).

Oavsett hur de olika delarna av en rekryteringsprocess upplevs av den sökande tror jag att det viktigaste är att rekryteringsprocessen i sin helhet uppfattas som bra och att man som sökande i slutet av processen har en så realistisk bild som möjligt av vad den kommande anställningen kommer att innebära. Om de personer som genomgår vissa delar av processen men i slutändan inte blir erbjudna jobb eller väljer att avstå ett jobberbjudande upplever att processen inte genomförts på ett professionellt eller rättvist sätt kan det påverka deras uppfattning om företaget som arbetsgivare negativt.

Jag är övertygad om att företag vinner på att alla sökanden går ur processen med en så positiv bild av företaget som möjligt. De kandidater som inte går vidare i processen kan vara aktuella för en ny roll i framtiden eller vara en framtida kund eller leverantör. Allt som förmedlas under en rekryteringsprocess och även under det dagliga arbetet på arbetsplatsen i relationen mellan arbetsplatsen och den anställda påverkar den anställdes uppfattning om organisationen. Att intervjupersonerna är positiva är kanske inte så konstigt som sagt, men resultatet från

intervjuerna tycker jag ändå tyder på att företaget har lyckats med att förmedla en positiv bild och goda argument för att framstå som en bra arbetsgivare. Flera av personerna nämnde även att de kände till företaget sedan tidigare och hört att de hade ett gott ryckte om sig som arbetsgivare. Även utifrån den beskrivning som företaget ger om sig själva på hemsidan skulle man som utomstående kunna skapa sig förväntningar på företaget som arbetsgivare.

5.2 Skapar rekryteringsprocessen några förväntningar på den kommande anställningen?

Den här studien har beskrivit den del av ett anställningskontrakt som bygger på individens subjektiva tolkningar om vad som ingår i utbytesrelationen mellan individen och organisationen i form av skyldigheter och rättigheter. Begreppet psykologiskt kontrakt används inom organisationsforskningen för att förklara dessa förväntningar som den anställda har på organisationen. Förväntningarna baseras på tolkningar av både uttalade och outtalade löften. Studier har visat att upplevda brott mot kontraktet kan påverka den anställdes inställning till arbetet och organisationen. Det psykologiska kontraktet kan bidra till förståelsen av anställdas beteenden och attityder på arbetsplatsen (Aronsson & Karlsson 2001:177). Den information som framkommit i intervjuerna visar tecken på förväntningar om löften i utbytesrelationen. Resultatet visar att samtliga informanter ger exempel på förväntningar av ickemateriell karaktär, så som utvecklingsmöjligheter, företagskultur, bra relation till chefen med mera. Dessa ”mjuka” värden spelar en viktig roll för många personer och är exempel på sådant som inte är helt enkelt eller rent av omöjligt att förhandla om i ett formellt kontrakt. Men uppenbarligen var flera av dessa förväntningar avgörande för intervjupersonerna att acceptera jobberbjudandet från första början. Det är därför av stor vikt tror jag att försöka stämma av förväntningar och ge dessa bitar större utrymme vid rekryteringsprocesser. Som nämndes inledningsvis kan felrekryteringar bli oerhört kostsamt för företag och om det är i rekryteringsprocesser som förväntningar skapas bör de tas på största allvar.

Trots att det inte finns så mycket forskning som kopplar ihop rekryteringsprocesser med det psykologiska kontraktet tror jag att det finns ett samband. Kanske är förväntningar på anställningen en oavsedd effekt av rekryteringen som faktiskt kan visa sig ha stor inverkan på hur den kommande anställningsrelationen kommer att utvecklas. Som tidigare forskning nämner ska det psykologiska kontraktet förstås som en process som hela tiden omvärderas och upprätthålls och därför är inte rekryteringsprocessen det enda som påverkar den anställdes

förväntningar. Jag tror ändå att det är under rekryteringsprocessen som förväntningarna börjar formas och skapar således en grund för det psykologiska kontraktet då det är där relationen mellan den anställde och företaget börjar. Resultatet från min studie ger exempel på förväntningar som skapades under rekryteringen i mötet med företaget (exempelvis förväntningar på chefen) och som var avgörande för beslutet att acceptera jobberbjudandet. Den sökande kan ha en bild av företaget sedan tidigare, läst på om företaget eller hört åsikter från medarbetare, men det är i mötet med organisationen under rekryteringsprocessen som dessa föreställningar kan bekräftas eller omvandlas.

5.3 Hur väl stämmer förväntningarna överens med personernas situation idag?

Alla intervjupersoner verkar väldigt nöjda med sina arbetssituationer och tycker att förväntningarna överensstämmer väl med hur deras situation ser ut idag. Det som främst nämns som positivt är arbetsinnehållet, relationen till chefen och stämningen på arbetsplatsen. Enligt teorin påverkar upplevelsen av huruvida löftena uppfylls den anställdes attityder gentemot arbetet och organisationen. Utifrån detta antagande kan man förmoda att intervjupersonernas inställning till arbetet inte påverkats negativt, åtminstone inte från ovan nämnda avseenden. Då flera personer nämner utvecklingsmöjligheter som en förväntan på anställningen vore det intressant att följa upp intervjupersonerna efter en längre tid eller intervjua personer som arbetat något längre på företaget för att undersöka om de upplever att dessa möjligheter generellt sätt finns.

Jag har inte studerat om det finns en diskrepans mellan de anställdas förväntningar och hur det faktiskt är idag utöver de förväntningar som nämndes från rekryteringsprocessen. En sådan studie skulle ge ökad förståelse för vad som orsakar kontraktets innehåll och även öka chansen till att förebygga kontraktsbrott.

5.4 Studiens begränsningar och rekommendationer för vidare forskning

Resultatet i den här studien är baserad på tjänstemäns upplevelser på ett specifikt företag. Hade studien utförts i andra sektorer hade utfallet säkerligen sett annorlunda ut. Kanske är det så att arbeten med lägre kompetenskrav och med mindre utrymme för eget ansvar skapar andra typer av förväntningar. Eller så finns det vissa generella psykologiska aspekter som påverkar kontraktet oavsett bransch? Ledarskapet tror jag är ett sådant exempel. Informanterna anser att ledarskapet är en mycket viktig del av arbetet och det är något man

som medarbetare påverkas av oavsett bransch. Jag tror att just ledarstil är något som representanter från företaget och den sökande bör diskutera vid en rekryteringsprocess oavsett vilket jobb det gäller. Studiens resultat visar även att den sökande under sin rekryteringsprocess vill ha tydlig återkoppling och få information om processens upplägg. Både företaget och den sökande vinner på att vara öppna och ärliga med sina förväntningar och ge en tydlig bild av vad som väntar.

Det har skett en förändring på arbetsmarknaden de senaste decennierna och med det har det skett en förskjutning mot ett mer gränslöst arbete, kanske främst inom tjänstesektorn. Teknologin gör det möjligt för oss att arbeta hemifrån, individen tar större ansvar för sin anställningsbarhet och det är inte lika självklart vad vi kan förvänta oss i utbytesrelationen mellan medarbetare och organisation. Tidigare kunde båda parter i utbytesrelationen känna sig relativt säkra på vad motparten förväntade sig. Om man som anställd arbetade lojalt gavs i gengäld en trygg anställning och ofta ett erkännande för lång och trogen tjänst samt respekt från omgivningen. Idag finns det mer utrymme att förhandla individuella delar av ett formellt arbetskontrakt än tidigare. Allt detta tror jag bidrar till att det psykologiska kontraktet är mer aktuellt än någonsin tidigare. I tider av ökad konkurrens på de flesta marknader är många gånger den mänskliga resursen avgörande för ett företags framgång. Då mitt hypotetiska antagande utgår från att rekryteringsprocesser påverkar det psykologiska kontraktet och därmed även den anställdes inställning till organisationen tror jag att företag har mycket att vinna på att anpassa sina rekryteringsstrategier till att involvera mer av de psykologiska aspekterna av anställningskontraktet.

Forskningen saknar en tydlig koppling mellan rekryteringsprocesser och psykologiska kontrakt. I vilken utsträckning det går att relatera det psykologiska kontraktet till rekryteringsprocessen är oklart. Det psykologiska kontraktet framställs som en mycket viktig aspekt av anställningskontraktet och relationen mellan arbetsgivare och anställd. Om vi antyder att psykologiska kontrakt påverkar anställdas beteende och inställning till arbetsplatsen borde det vara av stor vikt för varje arbetsgivare att ta reda på vad som orsakar dess innehåll. Jag tror att det finns mycket att vinna på vidare studier inom detta område.

Avslutningsvis vill jag tydliggöra min studies relevans för det arbetsvetenskapliga forskningsfältet. Psykologiska kontrakt med dess uppkomst, innehåll och konsekvenser hjälper oss att förstå medarbetares beteende och attityder på arbetsplatsen. Vidare forskning inom fältet kan vara ett värdefullt tillskott till förståelsen av den psykosociala arbetsmiljön i

arbetslivet. Då den forskning som gjorts om rekryteringsprocesser oftast utgår från organisationens perspektiv har den här studien fokuserat på den sökandes upplevelser. Tidigare forskning om psykologiska kontrakt i arbetslivet utgår nästan uteslutande från medarbetarens perspektiv därför rekommenderas för vidare forskning undersökningar som belyser arbetsgivarens perspektiv. Det vore även intressant att undersöka hur psykologiska kontrakt kan skilja sig mellan olika branscher samt huruvida det finns samband mellan psykologiska kontrakt och olika variabler så som kön, ålder med mera. Vill man gå djupare in på individernas upplevelse av rekryteringsprocessens olika steg på företaget vore det intressant att även intervjua personer som gått igenom en rekryteringsprocess men som inte tog sig hela vägen till anställning. Det vore intressant att se om deras upplevelser skiljer sig gentemot de som fick jobbet. Dessa personer som inte tog eller fick jobbet utgör en intressant grupp för vidare forskning. Flera av intervjupersonerna nämnde exempelvis att de inte var nöjda med återkopplingen mellan de olika stegen i rekryteringsprocessen. Vad hade hänt om de i slutändan inte fick erbjudande om jobb, hade företaget upplevts som oprofessionellt eller orättvist då? Rekryteringsfirmans arbetssätt och agerande oavsett om det upplevts som positivt eller negativt av de sökande utgör värdefull information för företaget som underlag för vidare samarbete.

6. Referenslista

Aronsson, G. & Karlsson, J.C. 2001, *Tillitens ansikten*, Studentlitteratur, Lund.

Boselie, P. 2010, *Strategic human resource management: a balanced approach*, McGraw-Hill Higher Education, London.

Breaugh, J.A. 2013, "Employee recruitment", *Annual review of psychology*, vol. 64, pp. 389-416.

Bryman, A. & Nilsson, B. 2011, *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber, Malmö.

Conway, N., & Briner, R. B. 2005. *Understanding Psychological Contracts at Work*. New York: Oxford University Press Inc., New York

Isaksson, K & Bellaagh, K. 2005:15, *Anställningskontrakt och psykologiska kontrakt - förändrade relationer på arbetsplatserna*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet & författare

Kahlke, E., Schmidt, V. & Hagelthorn, M. 2002, *Arbetsanalys och personbedömning: att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*, Studentlitteratur, Lund.

Lindelöw, M. 2008, *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*, Natur och kultur, Stockholm.

Lindelöw Danielsson, M. 2003, *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*, Natur och kultur, Stockholm.

Rousseau, D. 1990, "New hire perceptions of their own and their employers obligations - A study of Psychological contracts", *Journal of organizational behavior*, vol. 11, no. 5, pp. 389-400.

Trost, J. 2010, *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Lund.

Vetenskapsrådet (2013) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> Hämtad 2014-05-17.